

# SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO - CHICLAYO, LAMBAYEQUE, PERÚ

Evelyn D. Díaz Bances<sup>1a</sup>; Jordi O. Vilchez Vallejos<sup>1b</sup>; Kelly C. Vásquez Huatay<sup>1c</sup>

## RESUMEN

**Objetivo.** Establecer si existe relación directa entre la selección de recursos humanos y el desempeño laboral en los colaboradores del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo. **Materiales y métodos.** Se aplicó una encuesta de autorreporte con preguntas relacionadas con los procesos de selección de personal, incorporación y posterior evaluación de su desempeño laboral. La muestra estuvo compuesta por 30 gerentes y jefes inmediatos comandados por el área de recursos humanos de 30 hoteles con categoría de tres estrellas (26 hoteles) y cuatro estrellas (4 hoteles). **Resultados.** Se determinó que existe relación directa positiva entre la variable proceso de selección adecuada de personal y posterior evaluación de los resultados de desempeño laboral de los colaboradores de la unidad operativa de los hoteles estudiados. **Conclusión.** la evidencia empírica encontrada permite recomendar al sector hotelero tener mayor consideración al indicador volumen de trabajo en el proceso de selección, debido a que este indicador facilita evaluar la eficiencia del colaborador en la organización.

**Palabras clave:** Recursos humanos; Desempeño laboral; Recursos hoteleros; Volumen de trabajo.

## MOTIVATION IN THE JURISDICTIONAL RESOLUTIONS, PROCEDURAL SPEED, TREATMENT AND HONESTY IN THE PROSECUTORS AND JUDGES IN THE PERIOD 2013 AND 2015

## ABSTRACT

**Objective.** Establish whether there is a direct relationship between the selection of human resources and job performance in employees of the hotel sector in the city of Chiclayo. **Materials and methods.** A self-report survey was applied with questions related to the processes of personnel selection, incorporation and subsequent evaluation of their job performance. The sample was made up of 30 managers and immediate managers commanded by the human resources area of 30 hotels with a three-star category (26 hotels) and four stars (04 hotels). **Results.** It was determined that there is a direct positive relationship between the variable process of adequate personnel selection and subsequent evaluation of the work performance results of the collaborators of the operating unit of the hotels studied. **Conclusion.** the empirical evidence found allows us to recommend to the hotel sector to take greater consideration of the workload indicator in the selection process, since this indicator facilitates evaluating the efficiency of the collaborator in the organization.

**Keywords:** Human resources; Job performance; Hotel resources; Workload

<sup>1a</sup>. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres – Filial Norte. Lambayeque, Perú

<sup>a</sup>. Licenciada en Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.

<sup>b</sup>. Licenciado en Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.

<sup>c</sup>. Magister en Gestión Empresarial.

## INTRODUCCIÓN

En el sector hotelero la selección de recursos humanos es un factor determinante para identificar a los colaboradores competentes de acuerdo con las necesidades que presentan las empresas al cubrir un puesto vacante. Expertos en administración del personal, en España, afirman que el factor esencial al momento de evaluar el desempeño de la unidad de selección de personal es la eficacia de contrataciones que realizan; este proceso se puede valorar mediante los siguientes aspectos: rendimiento de los recién contratados (64%); satisfacción del responsable de contratación (41%); índices de rotación y retención de empleados (38%), y la afinidad de los empleados con la filosofía de la empresa (38%).<sup>(1)</sup>

En Latinoamérica, el Perú se encuentra en el tercer lugar con mayor índice de rotación de personal, debido al empleo de técnicas tradicionales o a la ausencia de una automatización en el proceso de elección de colaboradores<sup>(2)</sup>; esto provoca que las compañías incurran en más del 43% de sobrecostos. Por otro lado, un estudio realizado por el Grupo Manpower a ocho regiones del Perú determinó que los empleadores de la región Lambayeque estiman un ritmo moderado de contratación del 7%, en el último trimestre del 2017<sup>(3)</sup>.

En este contexto, existe la necesidad que las organizaciones hoteleras enfaticen en optimizar sus procesos de selección de personal para lograr contratar a colaboradores idóneos con el puesto vacante.

Un estudio realizado en supermercados de la provincia de Pichincha – Ecuador, encontró que existe una inadecuada contratación de personal, lo cual se refleja en el bajo desempeño laboral y disminución de la rentabilidad de la empresa<sup>(4)</sup>.

Cuando no existe un órgano profesional que se encargue de la selección de personal, existen tres indicadores que demuestran insuficiencia en la selección, como la falta de estudios previos, escasa difusión del proceso y la prioridad de la cantidad por calidad<sup>(5)</sup>. En la misma línea se definieron los

lineamientos generales para la admisión de personal en una compañía de servicios, encontrando que el 44% de los colaboradores considera irregular al proceso de reclutamiento, y el 12% lo califica como negativo, por ende, la empresa realiza una selección subjetiva<sup>(6)</sup>.

Hasta el momento, la academia ha examinado las variables de estudio en diferentes contextos, encontrando brechas de información cuando se trata del sector hotelero. En este contexto, la presente investigación establece la relación entre la selección de recursos humanos y el desempeño laboral en los colaboradores del sector hotelero, específicamente en el área operativa de hoteles de categorías de 3 y 4 estrellas, ubicados en la ciudad de Chiclayo, el análisis se realizó en el periodo 2017.

Es importante desarrollar este trabajo en la ciudad de Chiclayo, porque existe una diversidad de zonas turísticas, lo cual hace atractivo a turistas nacionales y extranjeros. Además, es una ciudad comercial que concentra a pequeños y grandes empresarios de otras regiones del nororiente, generando un mayor movimiento de personas que requieren del servicio de hospedaje; por esa razón, el sector hotelero debe enfatizar en mejorar sus procesos de selección de sus recursos humanos logrando incorporar a colaboradores con competencias personales y de conocimientos que le permitan cumplir con sus funciones con calidad y se refleje en la satisfacción de sus clientes.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Según la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo (GERCETUR)<sup>(7)</sup> en el año 2016 la ciudad de Chiclayo contaba con 33 hoteles de las categorías tres y cuatro estrellas. En el presente estudio participaron gerentes y jefes inmediatos de las unidades de gestión de los recursos humanos de 30 hoteles (3 y 4 estrellas), de la ciudad de Chiclayo.

### Instrumento

Los datos fueron obtenidos utilizando una encuesta estructurada en un cuestionario conformado por 21 preguntas el cual permitió medir las variables y los

indicadores que se utilizan en el proceso de convocatoria, evaluación de competencias del recurso humano, así como posterior evaluación, observación del desempeño en el logro de las metas y objetivos durante sus labores, el cual estaba dirigido a gerentes y jefes de las unidades responsables de gestionar el recurso humano, en las empresas en estudio y en el periodo 2017.

Antes de la aplicación, el cuestionario fue validado por tres expertos con conocimiento y experiencia en el área de estudio, los cuales consideraron que las dimensiones propuestas por los autores estaban estandarizadas y habían sido contextualizadas para el presente trabajo. Asimismo, se realizó una prueba piloto para contrastar los indicadores de la escala de desempeño laboral.

#### Análisis de datos

En la sistematización y posterior análisis de los datos obtenidos se utilizó el software estadístico SPSS. Se utilizaron tablas cruzadas para realizar estadística descriptiva, así mismo se utilizó el coeficiente de Gamma para constatar las hipótesis por medio del nivel de significancia (P-valor).

#### Recolección de datos

Se cumplió con la ética profesional y los principios jurídicos y éticos referidos a la originalidad, propiedad intelectual, confidencialidad, consentimiento informado y respeto a los sujetos e instituciones con las cuales se ha trabajado. Del mismo modo, con los tres principios fundamentales de la investigación: respeto a la persona,

beneficencia y justicia. La aplicación del instrumento duró 30 días hábiles.

Entre las limitaciones encontradas tenemos: primero, la escasa información para evaluar el desempeño en el sector hotelero, por lo que se recurrió a especialistas en la materia; segundo, en el aspecto social, se presentaron inconvenientes para acceder a los sujetos de investigación, por eso, se buscó apoyo de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA LAMBAYEQUE) para tener acceso a los hoteles.

## RESULTADOS

De acuerdo con el trabajo realizado, se encontró que los indicadores evaluados en el proceso de selección de personal (RRHH) se relacionan de manera directa con las dimensiones evaluadas del desempeño laboral (DL) (conocimiento de trabajo, iniciativa, aplicación de trabajo, calidad de trabajo y volumen de trabajo).

El 33,3 y 66,67% de los colaboradores que mostraron un conocimiento del trabajo regular, pertenecen a los hoteles que realizan una selección de personal muy deficiente y deficiente, respectivamente; el 37,50 y 62,50% que tuvieron un conocimiento del trabajo bueno, pertenece a los hoteles que tienen una selección de personal regular y buena; y el 23,32% que demostraron un conocimiento del trabajo muy bueno, son parte de los hoteles que tienen una selección de personal muy buena (Tabla 1). Asimismo, se halló una correlación positiva media (0,678\*\*) entre selección de personal y conocimiento del trabajo (Tabla 7).

**Tabla 1.** Cruce de la selección RR. HH. y conocimiento del trabajo

| Selección de personal | Conocimiento del trabajo |        |       |        |           |        | Total |        |
|-----------------------|--------------------------|--------|-------|--------|-----------|--------|-------|--------|
|                       | Regular                  |        | Bueno |        | Muy bueno |        |       |        |
|                       | N                        | %      | N     | %      | N         | %      | n     | %      |
| Muy deficiente        | 1                        | 33,33  | -     | -      | -         | -      | 1     | 3,33   |
| Deficiente            | 2                        | 66,67  | -     | -      | 1         | 5,26   | 3     | 10,00  |
| Regular               | -                        | -      | 3     | 37,50  | 4         | 21,05  | 7     | 23,33  |
| Buena                 | -                        | -      | 5     | 62,50  | 9         | 47,37  | 14    | 46,67  |
| Muy buena             | -                        | -      | -     | -      | 5         | 26,32  | 5     | 16,67  |
| Total                 | 3                        | 100,00 | 8     | 100,00 | 19        | 100,00 | 30    | 100,00 |

Fuente. Elaboración propia

El 100% de los colaboradores que tuvieron una iniciativa baja, forman parte de los hoteles con muy deficiente selección de personal; el 40 y 60% con iniciativa regular, corresponden a los hoteles que tienen una selección de RR. HH. deficiente y regular, respectivamente; el 73,33% con iniciativa buena, pertenecen a los hoteles que tienen una selección de personal buena y el 44,44% con iniciativa muy buena son de los hoteles que manejan una muy buena selección de personal (Tabla 2). Se encontró, correlación positiva media (0,738\*\*) entre selección de personal e iniciativa (Tabla 7).

En la Tabla 3 se observa que el 50% de los colaboradores con una calificación baja en la aplicación de trabajo, pertenecen a los hoteles que poseen una selección de personal muy deficiente; 100, 47,37 y 50% que sostuvieron una aplicación de trabajo regular, bueno y muy bueno, respectivamente, integran los hoteles que poseen una selección de personal buena. En consecuencia, existe una correlación positiva media (0,674\*\*) entre la selección de personal y la aplicación de trabajo (Tabla 7).

**Tabla 2.** Cruce de selección de RR. HH. e iniciativa

| Selección de personal | Iniciativa |        |         |        |       |        |           |        | Total |        |
|-----------------------|------------|--------|---------|--------|-------|--------|-----------|--------|-------|--------|
|                       | Bajo       |        | Regular |        | Bueno |        | Muy bueno |        |       |        |
|                       | N          | %      | n       | %      | N     | %      | n         | %      | n     | %      |
| Muy deficiente        | 1          | 100,00 | -       | -      | -     | -      | -         | -      | 1     | 3,33   |
| Deficiente            | -          | -      | 2       | 40,00  | 1     | 6,67   | -         | -      | 3     | 10,00  |
| Regular               | -          | -      | 3       | 60,00  | 2     | 13,33  | 2         | 22,22  | 7     | 23,33  |
| Buena                 | -          | -      | -       | -      | 11    | 73,33  | 3         | 33,33  | 14    | 46,67  |
| Muy buena             | -          | -      | -       | -      | 1     | 6,67   | 4         | 44,44  | 5     | 16,67  |
| Total                 | 1          | 100,00 | 5       | 100,00 | 15    | 100,00 | 9         | 100,00 | 30    | 100,00 |

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 3.** Cruce de selección RR. HH. y la aplicación de trabajo

| Selección de<br>personl | Aplicación de trabajo |        |         |         |       |        |           |        | Total |        |
|-------------------------|-----------------------|--------|---------|---------|-------|--------|-----------|--------|-------|--------|
|                         | Bajo                  |        | Regular |         | Bueno |        | Muy bueno |        |       |        |
|                         | N                     | %      | N       | %       | n     | %      | n         | %      | n     | %      |
| Muy deficiente          | 1                     | 50,00  | -       | -       | -     | -      | -         | -      | 1     | 3,33   |
| Deficiente              | 1                     | 50,00  | -       | -       | 2     | 10,53% | -         | -      | 3     | 10,00  |
| Regular                 | -                     | -      | -       | -       | 6     | 31,58% | 1         | 12,50  | 7     | 23,33  |
| Buena                   | -                     | -      | 1       | 100,00  | 9     | 47,37  | 4         | 50,00  | 14    | 46,67  |
| Muy buena               | -                     | -      | -       | -       | 2     | 10,53  | 3         | 37,50  | 5     | 16,67  |
| Total                   | 2                     | 100,00 | 1       | 100,00% | 19    | 100,00 | 8         | 100,00 | 30    | 100,00 |

**Fuente.** Elaboración propia

El 100% de colaboradores que demostraron una calidad de trabajo bajo, forman parte de hoteles con una selección de RR. HH. muy deficiente; el 50% con una calidad de trabajo regular, pertenecen a hoteles con una selección de RR. HH. regular; el 57,14 y 46,15% obtuvo una calidad de trabajo bueno y muy bueno respectivamente, pertenecen a hoteles que tienen una buena selección (Tabla 4). Por lo tanto, se halló una correlación positiva media (0,602\*) de la

selección de RR. HH. y la calidad de trabajo (Tabla 7).

El 66,7, 60 y 42,9% de los colaboradores con un volumen de trabajo regular, bueno y muy bueno respectivamente, son parte de hoteles que tienen una selección de RR. HH. regular, buena y muy buena (Tabla 5). Por consiguiente, se observa una correlación positiva débil no significativa (0,464) entre la selección de RR. HH. y volumen de trabajo (Tabla 7).

**Tabla 4.** Cruce de selección RR. HH. y calidad de trabajo

| Selección de personal | Calidad de trabajo |        |         |         |       |        |           |        | Total |        |
|-----------------------|--------------------|--------|---------|---------|-------|--------|-----------|--------|-------|--------|
|                       | Bajo               |        | Regular |         | Bueno |        | Muy bueno |        |       |        |
|                       | N                  | %      | n       | %       | n     | %      | n         | %      | n     | %      |
| Muy deficiente        | 1                  | 100,00 | -       | -       | -     | -      | -         | -      | 1     | 3,33   |
| Deficiente            | -                  | -      | 1       | 50,00   | 1     | 7,14   | 1         | 7,69   | 3     | 10,00  |
| Regular               | -                  | -      | 1       | 50,00   | 4     | 28,57  | 2         | 15,38  | 7     | 23,33  |
| Buena                 | -                  | -      | -       | -       | 8     | 57,14  | 6         | 46,15  | 14    | 46,67  |
| Muy buena             | -                  | -      | -       | -       | 1     | 7,14   | 4         | 30,77  | 5     | 16,67  |
| Total                 | 1                  | 100,00 | 2       | 100,00% | 14    | 100,00 | 13        | 100,00 | 30    | 100,00 |

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 5.** Cruce de selección del RR. HH. y volumen de trabajo

| Selección de personal | Volumen de trabajo |       |       |       |           |       | Total |       |
|-----------------------|--------------------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|
|                       | Regular            |       | Bueno |       | Muy bueno |       |       |       |
|                       | N                  | %     | n     | %     | N         | %     | n     | %     |
| Muy deficiente        | 1                  | 33,3  | -     | -     | -         | -     | 1     | 3,3   |
| Deficiente            | -                  | -     | 1     | 5,0   | 2         | 28,6  | 3     | 10,0  |
| Regular               | 2                  | 66,7  | 5     | 25,0  | -         | -     | 7     | 23,3  |
| Buena                 | -                  | -     | 12    | 60,0  | 2         | 28,6  | 14    | 46,7  |
| Muy buena             | -                  | -     | 2     | 10,0  | 3         | 42,9  | 5     | 16,7  |
| Total                 | 3                  | 100,0 | 20    | 100,0 | 7         | 100,0 | 30    | 100,0 |

Fuente. Elaboración propia

El 100, 50, 54,5 y 60% de los colaboradores con un desempeño laboral bajo, regular, bueno y muy bueno, respectivamente, conforman los hoteles que tienen una selección de RR. HH. muy deficiente, regular, buena y muy buena respectivamente (Tabla 6). En efecto, existe una correlación significativamente estadística muy alta (0,772\*\*) entre las variables selección de RR. HH. y desempeño de los colaboradores (Tabla 7).

**Tabla 6.** Cruce de selección del RR. HH. y D.L.

| Selección de personal | Desempeño laboral |       |         |       |       |       |           |       | Total |       |
|-----------------------|-------------------|-------|---------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|
|                       | Bajo              |       | Regular |       | Bueno |       | Muy bueno |       |       |       |
|                       | N                 | %     | N       | %     | N     | %     | N         | %     | N     | %     |
| Muy deficiente        | 1                 | 100,0 | -       | -     | -     | -     | -         | -     | 1     | 3,3   |
| Deficiente            | -                 | -     | 1       | 50,0  | 2     | 9,1   | -         | -     | 3     | 10,0  |
| Regular               | -                 | -     | 1       | 50,0  | 6     | 27,3  | -         | -     | 7     | 23,3  |
| Buena                 | -                 | -     | -       | -     | 12    | 54,5  | 2         | 40,0  | 14    | 46,7  |
| Muy buena             | -                 | -     | -       | -     | 2     | 9,1   | 3         | 60,0  | 5     | 16,7  |
| Total                 | 1                 | 100,0 | 2       | 100,0 | 22    | 100,0 | 5         | 100,0 | 30    | 100,0 |

Fuente. Elaboración propia

D.L = desempeño laboral

**Tabla 7.** Relación entre la variable selección de RR. HH. y las dimensiones de D.L.

| Correlación                                  | Valor   | Error estándar<br>Asintótico | T<br>Aproximada | Significación<br>Aproximada |
|--|---------|------------------------------|-----------------|-----------------------------|
| Selección RR. HH. y conocimiento del trabajo | 0,678** | 0,174                        | 2,618           | 0,009                       |
| Selección RR. HH. e iniciativa               | 0,738** | 0,148                        | 3,652           | 0,000                       |
| Selección RR. HH. y aplicación de trabajo    | 0,674** | 0,176                        | 2,694           | 0,007                       |
| Selección RR. HH. y calidad de trabajo       | 0,602*  | 0,200                        | 2,442           | 0,015                       |
| Selección RR. HH. y volumen de trabajo       | 0,464   | 0,281                        | 1,559           | 0,119                       |
| Selección RR. HH. y desempeño laboral        | 0,923** | 0,056                        | 3,530           | 0,000                       |

**Fuente.** Elaboración propia

D.L = desempeño laboral

## DISCUSIÓN

Es necesario llevar correctamente el proceso de convocatoria, evaluación e incorporación de personal que se insertará a la empresa <sup>(8)</sup>. El sector hotelero es una actividad económica con gran proyección y competencia en la ciudad de Chiclayo, por lo que considera necesario el conocimiento del trabajo al momento de evaluar a los aspirantes durante el proceso de selección <sup>(8)</sup>. Asimismo, se encontró que el sector hotelero tiene presente la evaluación del conocimiento en la selección sustantiva de los candidatos al puesto, lo cual se contrasta con lo que dice Pesantez quien manifiesta que el 96% de los funcionarios afirman que el conocimiento es uno de los indicadores más utilizados al momento de seleccionar al personal <sup>(9)</sup>.

La consideración de la iniciativa en el proceso de selección de recursos humanos en el sector estudiado se alinea perfectamente con Snell y Bohlander, ellos explican que durante el mencionado proceso es relevante evaluar las capacidades de los aspirantes al puesto y dentro de ellas se encuentra la iniciativa (crear soluciones) <sup>(10)</sup>.

La selección de RR. HH. del sector en estudio considera la aplicación del trabajo como un factor importante; esto se alinea perfectamente con lo explicado por Robbins & Judge, quienes establecen que las pruebas de simulación incluyen la aplicación del trabajo, por parte de los candidatos, para verificar si estos cumplen o no con los parámetros de la empresa <sup>(8)</sup>.

La relación existente entre la selección de RR. HH. y la calidad de trabajo de los colaboradores coincide con lo explicado por Wayne quien manifiesta que cuando los colaboradores son seleccionados correctamente demostrarán mejor calidad en su desempeño laboral <sup>(11)</sup>. Del mismo modo, encontramos que la calidad de trabajo es un factor que se considera cuando se selecciona al personal. Estos resultados validan la afirmación de Vásquez al indicar que si una empresa realiza un proceso de selección basándose en la cantidad de postulantes dejará de lado la calidad que se necesita al momento de realizar su labor en la empresa <sup>(5)</sup>.

El sector en estudio considera en el proceso de selección los parámetros de volumen de trabajo que deben realizar los colaboradores; estos resultados aportan y validan empíricamente la investigación de Mallqui, quien indica que la optimización del proceso de selección permite incrementar la productividad de la organización <sup>(12)</sup>.

La relación encontrada en el presente estudio, de la selección de RR. HH. y el desempeño laboral, se alinea perfectamente con lo que manifiestan Robbins & Judge, que la meta de selección de personal es lograr identificar a los aspirantes que posteriormente logren un buen desempeño laboral <sup>(8)</sup>. Esta relación es la más fuerte, y explica que cuando se realiza una buena selección de RR. HH. el desempeño laboral será mejor. Estos resultados validan lo que manifiesta Cancinos, quien indica que mientras se tenga un alto nivel de efectividad en el

proceso de selección de personal, se asegura un mejor desempeño laboral en el área de trabajo <sup>(13)</sup>.

Se determinó que el desempeño laboral en el sector hotelero depende de la efectividad que se tiene en el proceso de selección, por lo tanto, la hipótesis general es aceptada. Se puede afirmar, entonces, que la relación de la selección de personal y el desempeño laboral, indistintamente del sector, es positiva. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los indicadores que compongan la escala de desempeño laboral dependen del contexto de cada sector.

A pesar de las limitaciones encontradas, para determinar los ítems de la variable dependiente, se identificaron y adaptaron de acuerdo con la realidad del sector hotelero; gracias al conocimiento y experiencias de los expertos en la materia. Esto implica que el estudio puede llevarse a cabo en otros sectores de acuerdo con su contexto.

## CONCLUSIONES

La selección del RR. HH. y el conocimiento de las actividades hoteleras que tienen los colaboradores de las áreas operativas de este sector en Chiclayo, se relacionan positivamente, debido a que el sector tiene en cuenta equipos, tecnología y amenities.

Asimismo, existe una relación positiva altamente significativa entre la selección de RR. HH. y la iniciativa de los colaboradores (housekeeping y recepción). Esto se debe a que el personal ha desarrollado capacidades para la resolución de problemas en forma autónoma y con creatividad; así mismo, aporta nuevas ideas que ayudan a cumplir las metas y objetivos establecidos en los planes.

La relación positiva entre la selección de RR. HH. y aplicación del trabajo en el caso de estudio, es consistente, ya que los colaboradores tienen flexibilidad para desarrollar actividades diarias de acuerdo con las circunstancias; asimismo, son tolerantes ante las situaciones estresantes de sus funciones.

La variable independiente se relaciona con la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector en estudio de la ciudad de Chiclayo. Comprobándose que el personal utiliza estratégicamente los procedimientos propuestos por la empresa asegurándose, la eficiencia y alta calidad.

La selección de RR. HH. y el volumen de trabajo de los colaboradores de las unidades operativas de las empresas hoteleras mantienen una fuerte relación, es decir, los colaboradores de este sector demuestran cumplimiento de metas exigentes en el desarrollo de sus labores cotidianas.

Los resultados encontrados son importantes en el aspecto académico, porque aportan evidencia empírica, que sirve para iniciar nuevas investigaciones. Asimismo, el sector en estudio puede utilizar esta información para mejorar sus indicadores de selección de personal y evaluación del desempeño laboral. Asimismo, el presente estudio sirve como guía a empresas que buscan optimizar los procesos estudiados.

Finalmente, para el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) los resultados obtenidos permitirán mejorar los procesos del sector hotelero, y las expectativas de los turistas se verán superadas, de la misma forma, la economía de la región y del país se beneficiará de ello.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la academia seguir generando evidencia empírica para el sector hotelero en las regiones que tienen mayor demanda turística, utilizando variables como: servicio al cliente, satisfacción del cliente y desempeño del personal.

Contribución de los autores: Los autores han participado en la concepción y diseño del proyecto de investigación, análisis e interpretación de datos, asesoría estadística, así como en la redacción y revisión crítica del artículo.

### *Conflictos de interés*

Declaramos que no existen conflictos de interés.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LinkedIn. (2016). España tendencias en selección de personal para 2016. Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/GRT16\\_SpainRecruiting\\_Spanish\\_updated.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/GRT16_SpainRecruiting_Spanish_updated.pdf)
2. Morales, T. (23 de Julio de 2016). Empresas 43% de sobrecostos serían por mala selección de personal. La República. Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de <http://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal>
3. ManpowerGroup. (2017). Encuesta de expectativas de empleo Perú. Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de <https://www.manpower.com.pe/mpint-ranet/publicaciones/5306-5945198800828.pdf>
4. Murillo, P. T. (2015). Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Marcamaxx del Cantón Los Bancos, Provincia de Pichincha. Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/603/1/tuaexcomiean013-2015.pdf>
5. Vásquez, L. E. (2016). Problemas existentes en los procesos de selección de personal en la PNP: el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional - Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez (2015). En L. E. Vásquez Alvarado, Problemas existentes en los procesos de selección de personal en la PNP: el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional - Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez (2015). Lima: PUCP.
6. Silva, R. C. (2015). Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de servicios de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 30 de marzo de 2017, de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/119/1/TL\\_SilvaChicomaRomy\\_UbillusRiosMaria.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/119/1/TL_SilvaChicomaRomy_UbillusRiosMaria.pdf)
7. GERCETUR. (2016). Establecimientos de hospedaje categorizados. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1304/Directorio%20Hospedajes%20Categorizados%202016.pdf>
8. Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (Decimoquinta ed.). México: Pearson.
9. Pesantez, H. I. (2014). El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP gobierno autónomo descentralizado del municipio de Pujili. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 29 de marzo de 2017, de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/FCHE-PSIP-9.pdf>
10. Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos (16a. ed.). México: Cengage Learning.
11. Wayne, R. (2010). Administración de recursos humanos (Decimoprimer ed.). (J. Gómez, Trad.) México: Pearson.
12. Mallqui, G. C. (2015). Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4505/1/Mallqui\\_cg.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4505/1/Mallqui_cg.pdf)
13. Cancinos, A. M. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. En A. M. Cancinos Kestler, Selección de personal y desempeño laboral. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

**Correspondencia:** Evelyn D. Díaz Bances

Dirección: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres – Filial Norte. Lambayeque, Perú.

Correo electrónico: [evelyn\\_diaz3@usmp.pe](mailto:evelyn_diaz3@usmp.pe)